

# Vloga deležnikov pri oblikovanju turistične strategije: stališča lokalnega prebivalstva

Maja Uran, Emil Juvan

Univerza na Primorskem, Turistica, Obala 29, 6320 Portorož, Slovenija,  
[maja.uran@turistica.si](mailto:maja.uran@turistica.si), [emil.juvan@turistica.si](mailto:emil.juvan@turistica.si)

Namen prispevka je prikazati pomen raziskovanja mnenj deležnikov za uspešen razvoj turizma na določeni turistični destinaciji. Uspešnost strateškega razvoja turizma ni odvisna zgolj od uspeha podjetij, ki delujejo na tem področju, temveč od vseh deležnikov, ki ga soustvarjajo. Ti deležniki so lahko: lokalno prebivalstvo, lokalna podjetja, mediji, raziskovalci, zaposleni, vlada, tekmeči, turisti, gospodarske združenja, aktivisti in razvijalci/načrtovalci razvoja destinacije. V članku skušamo opredeliti vlogo lokalnega prebivalstva, kot ene izmed skupine deležnikov v procesu razvoja destinacije. V raziskovalnem delu prispevka je predstavljena raziskava izvedena med 601 prebivalci na določeni destinaciji, ki raziskuje njihov odnos do turizma. Ugotavljamo, da deležniki razvijajo različna stališča do razvoja turizma in jih lahko segmentiramo v skupino neopredeljenih in skupino zagovornikov. Izobrazba, življenjsko okolje in delovno okolje so se izkazale kot vplivne splošne družbene značilnosti na oblikovanje stališč do razvoja turizma.

**Ključne besede:** turizem, strategija turizma, deležniki

## 1 Uvod

Strateški razvoj turističnih destinacij je v naloga javnega stebra destinacijskega managementa, ki ga sestavljajo javne inštitucije kot so ministrstva pristojna za turizem, javne agencije ali zavodi pristojni za turizem ali inštitutov, ki jih javni sektor pooblasti za takšne naloge. V tem se kaže ena izmed vlog, ki naj bi jih javni sektor imel pri razvoju turizma (Papatheodorou, 2006; Shih, 2006; Pechlaner idr., 2009). Javni steber upravlja z javnimi dobrinami, ki jih v turistični razvoj vključuje zasebni ali poslovni steber destinacijskega managementa (Juvan, 2010) in skrbi za oblikovanje osnovnih pogojev razvoja turizma (npr. oblikovanje turistične infrastrukture, oblikovanje ugodnega investicijskega okolja, itd.). Uspešen strateški razvoj turizma pa je odvisen od stopnje in uspešnosti konsenza med odgovornim javnim stebrom in ostalimi deležniki razvoja turizma, zato morajo inštitucije javnega stebra v načrtovanja razvoja vključevati tudi gospodarstvo in civilno družbo, na lokalni, regionalni in mednarodni ravni (Pearce, 1989; Uran idr., 2006). Turizem je storitvena gospodarska dejavnost, katere specifičnost je, da trži javno dobro (tj. gore, plaže, morje, kulturo, zgodovino itd.), zaradi česar mora potekati v visoki interakciji z oblastjo, ki predstavlja skrbnika skupne »družbene lastnine«. Javno dobro se proces razvoja turizma vključuje kot osnovni vir razvoja turistične ponudbe in zelo pogosto zahteva

preoblikovanje osnovne značilnosti vira, kar ni vedno v interesu lokalnega prebivalstva. Poleg osnovnih naravnih danosti pa se v turizmu tržijo tudi izvedeni elementi ali ustvarjene atrakcije (npr. zabavišni parki), ki so pod neposrednim nadzorom turističnih podjetij. Ne glede na vrsto turistične ponudbe je potrebno priznati, da brez ustreznega nadzora javnosti, ki jo zastopajo legitimno izvoljeni predstavniki turizma, ne morejo razvijati turizma dolgoročno. Prav tako drži tudi dejstvo, da se brez ustreznega podjetniškega potenciala turistična ponudba ne more ustrezno tržiti, s tem pa izgubi trajnostni ali dolgoročni obstoj.

In končno, turizem se dogaja v lokalnem okolju, kjer živi in deluje lokalno prebivalstvo zato je neizogibno, da v procesu razvoja opazujemo odnos (angl. attitudes) prebivalcev do turizma in njihova stališča do morebitnih pozitivnih in negativnih učinkov turizma na kakovost bivanja (Andereck in Vogt, 2002; Andriotis in Vaughan, 2003; Juvan in Ovsenik, 2008). Torej je za uspešen razvoj turizma potrebno sodelovanje oz. ustrezen dialog vseh treh deležnikov – javnega, zasebnega in civilnega sektorja. Uspešno načrtovanje in implementacija razvoja turizma sta odvisna od iniciativ vseh sektorjev, predvsem pa od primernih strategij in politik, ki so ključne za uspešen in dolgoročen razvoj turizma v določenem okolju.

## 2 Strategija razvoja destinacije

Čeprav obstoječa literatura o načrtovanju v turizmu vsebuje proces strateškega načrtovanja, se malo govori o samem konceptu strategije. Strategije turizma in načrta turizma ne moremo enačiti. Večina učbenikov (Cooper idr., 2005; Pearce, 1995; Gunn, 1994) predstavlja ta dva pojma kot dve različni stvari. Načrtovanje turizma se najpogosteje uporablja v kontekstu prostorskega načrtovanja in načrtovanja investicij, medtem ko se strategija turizma uporablja v kontekstu marketinške strategije destinacije. Stokes k temu dodaja tudi funkcije in stebre destinacijskega managementa (2007: 252), Fletcher in Cooper pa konkretne cilje v smislu izboljšanja ekonomskih in zmanjševanja negativnih okoljskih in družbenih vplivov turizma na okolje (1996: 188). V vsebinskem vidiku lahko strategije turističnega razvoja destinacije razumemo kot množico načrtov za ustrezen razvoj in trženje turistične ponudbe destinacije. Značilnost strategije je tudi njena časovna orientacija, saj načrtovane akcije umešča v kratkoročno ali dolgoročno obdobje od trenutka sprejetja strategije. Upoštevajoč Cooperja in ostale (2005) se z načrtovanjem turizma ukvarja javni sektor, ki pa vključuje tudi zasebnega in civilnega. Kot rezultat nastane politika razvoja turizma kot gospodarske panoge. Strategija turizma običajno predstavlja potrebo zasebnega sektorja, ki zaradi sprememb na turističnem trgu potrebuje dolgoročne načrte vodenja funkcij trženja in izvajanja turistične ponudbe na destinaciji. Zaradi omejenosti v marketinškem načrtovanju, takšna nezadostno naslavlja druge vidike razvoja, kot na primer trajnostni razvoj, razvoj kadrov in podobno. Kombinacijo obeh pristopov bi lahko poimenovali strategija turizma, vendar se je to v praksi do danes redko dogajalo. Kljub majhnemu številu akademskih razprav (Uran, 2006) se termin strategija turizma vsesplošno uporablja v javnosti kot nomenklatura, ki opisuje turistični razvoj in/ali marketinške načrte destinacij, regij in držav. Vsebina strategije turizma lahko izhaja iz načrtov razvoja destinacije in/ali marketinga le-te in naj bi se ukvarjala z maksimizacijo razpoložljivih virov ali/in oblikovanjem trženjskega položaja na globalnem turističnem trgu (Stokes, 2007: 252). Avtor tako uporablja trženjski in splošno razvojni koncept strategije. Kot zanimivo kontradikcijo pomena strategije pa razumemo pomisleke Mintzberga in ostalih (2003: 142), ki strategijo razumejo kot posledico preteklih poslovnih izkušenj in se torej ne ukvarjajo s samo definicijo le-te temveč tudi njeno podlago. Takšno razmišljanje v procesu nastajanja in oblikovanja strategije izpostavlja pomen prve faze, ki je analiza okolja. Strategija razvoja turizma v nekem geografskem okolju, ki ga z razvojem receptivnega turizma prepoznavamo kot turistično destinacijo (ali destinacijo), je torej časovna opredelitev akcij s katerimi se bodo učinki turističnega gospodarstva v okolju maksimizirali in negativni minimizirali. Dolgoročni učinek takšnih opredelitev pa je dolgotrajna družbena, okoljska in gospodarska blaginja turistične destinacije.

## 3 Deležniki v turizmu

Deležniki (angl. stakeholders) predstavljajo s turizmom posredno in neposredno povezane posameznike in skupine, na

katere vpliva doseganje ciljev ali kateri lahko vplivajo na doseganje ciljev (Sautter in Leisen, 1999: 313). Najpogosteje gre za turistična podjetja in podjetnike, ki v turizmu iščejo (ali so našli) poslovne priložnosti in se jih tudi najpogosteje vključuje v proces razvoja turizma na destinaciji. Splošno gledano so deležniki iz treh sektorjev – javnega, zasebnega in civilnega. Sautter in Leisen (v Uran in Juvan, 2009: 172) navajata naslednje skupine deležnikov v turizmu: lokalno prebivalstvo, lokalna podjetja, mediji, raziskovalci, zaposleni, vlada, tekmeči, turisti, gospodarske združenja, aktivisti in razvijalci/načrtovalci razvoja destinacije.

Juvan in Ovsenik (2008) deležnike omenjata kot sestavni del gostiteljske skupnosti (tj. destinacije) in pravita, da je potrebno načrtovati in opazovati uspešnost razvoja dobrih odnosov med deležniki, ki so s turizmom neposredno povezani, med deležniki, ki s turizmom nimajo neposredne veze in tudi odnose med obema skupinama deležnikov. Takšno razmišljanje je povezano z idejo Donaldsona in Prestona (1995), ki pravita, da je deležnik tisti, ki ima legitimni interes v organizaciji. Takšen pogled je enostranski in izključuje vlogo s turizmom posredno povezanih ali celo povsem od turizma ločenih posameznikov. Tkalcich in Planinc (2009: 2881) deležnike v turizmu delita na ponudnike ali turistična podjetja, lokalno skupnost, okoljevarstvenike in porabnike. Upoštevajoč sistemski pristop k turizmu, se avtorja lotevata ponudbeno-potrošniškega odnosa, ki zajema s turizmom neposredno povezane deležnike (npr. ponudniki) in s turizmom posredno povezane deležnike (npr. okoljevarstveniki).

Vključevanje deležnikov v proces oblikovanja razvojnih dokumentov (strategij in/ali politik) je možno zaslediti v zgodnjih idejah vključevanja skupnosti v odločanje kot temeljne demokratske pravice le-teh (Fiorino, 1990). Crosby, Kelley in Schaefer (1986: 171) pravijo, da je to poskus dialoga med predstavniki javnosti in javnimi uslužbenci z namenom, da slednji dobijo povratno informacijo o tem, kaj javnost misli o določeni zadevi. Drugi razlog za povečano vključevanje deležnikov v oblikovanje strateških razvojnih dokumentov je nezaupanje skupnosti v javni sektor (Simrell King in Feltey, 1998).

Vključevanje deležnikov ima različne učinke, odvisno od načina vključevanja in od samih deležnikov. Učinki so lahko:

- Javnost je informirana in poučena o temi in problemih (Beierle, 1998; Simrell King in Feltey, 1998).
- Vrednote in mnenja javnosti so vključena v proces odločanja (Beierle, 1998; Carmin, Darnall in Mil-Homens, 2003).
- Kakovost in legitimnost odločitev se izboljšuje (Beierle, 1998; Fiorino, 1990).
- Generirajo se nove ideje (Carmin, Darnall in Mil-Homens, 2003; Fiorino, 1990; Steelman, 2001).
- Poveča se zaupanje med deležniki (Beierle, 1998; Carmin, Darnall in Mil-Homens, 2003; Simrell King in Feltey, 1998; La Porte in Metlay, 1996).
- Zmanjšanje števila konfliktov in tožb med deležniki (Beierle, 1998; Carmin, Darnall in Mil-Homens, 2003; Simrell King in Feltey, 1998; Steelman, 2001).
- Stroškovno učinkovit proces (Beierle, 1998).
- Promocija skupne odgovornosti za razvoj turizma (Carmin, Darnall in Mil-Homens, 2003).

Vključevanje deležnikov se lahko doseže in uresničuje na različne načine. Te oblike so (Beierle, 1998; Fiorino, 1990): javne predstavitve, javne razprave, posvetovalne komisije, ankete, fokusne skupine, javna posvetovanja, panelne razprave občanov in zbiranje pisnih pripomb na osnutke. Tudi Ritchie in Crouch (2003) pri oblikovanju razvojnih strateških usmeritev predlagata naslednje načine za oblikovanje utemeljenih podlag za le-te: Delfi metoda, brainstorming, anketiranje gospodinjstev, fokusne skupine, intervjuji z deležniki, analiza strateških dejavnikov zunanjega okolja, panelne diskusije in drugo.

Deležnike v praksi lahko pri oblikovanju strategije vključimo na dva načina, vezana na čas vključevanja:

- na začetku skupaj z oblikovalci strategije pripravijo osnutek,
- na koncu o osnutku podajo svoje predloge in mnenja.

Gre predvsem za časovno komponento vključevanja, ki je odvisna od razpoložljivega časa pripravljavcev strategije in

časovnih omejitev takšnega projekta. Velja splošno mnenje, da je bolje, če so deležniki vključeni že na začetku, saj njihovo mnenje oblikovalci strategije razvoja destinacije vključujejo v cilje. To krepi inovativnost zastavljenih ciljev in možnost njihovega doseganja. Ob enem pa omogoča načrtovanje ustreznih politik promocije turizma in sprememb, ki jih prinaša v lokalno okolje, kar omogoča trajnostni in kreativni razvoj turizma, v katerem lokalno prebivalstvo uspešno sodeluje (Harrill, 2004).

## 4 Metodologija

Raziskava je del projekta oblikovanja strateškega razvoja izbrane turistične destinacije v Sloveniji. Izvajali smo jo med naključnim vzorcem celotne populacije izbranega turističnega kraja. Vzorec smo stratificirali po krajevnih skupnostih razi-

Tabela 1: Demografska matrika

Stopnja izobrazbe			Spol		Skupaj
			moški	Ženske	
osnovnošolska ali manj	Starost	18 do 24 let	21	21	42
		25 do 34 let	0	1	1
		35 do 44 let	2	6	8
		45 do 54 let	3	1	4
		55 do 64 let	0	3	3
		65 let in več	1	2	3
	Skupaj		27	34	61
poklicna, strokovna ali srednješolska	Starost	18 do 24 let	61	70	131
		25 do 34 let	13	7	20
		35 do 44 let	35	50	85
		45 do 54 let	41	33	74
		55 do 64 let	12	3	15
		65 let in več	2	4	6
	Skupaj		164	167	331
višješolska, visokošolska ali univerzitetna	Starost	18 do 24 let	9	8	17
		25 do 34 let	9	20	29
		35 do 44 let	20	40	60
		45 do 54 let	26	31	57
		55 do 64 let	5	1	6
		65 let in več	1	1	2
	Skupaj		70	101	171
več kot univerzitetna	Starost	18 do 24 let	1	2	3
		25 do 34 let	6	0	6
		35 do 44 let	6	6	12
		45 do 54 let	5	4	9
		55 do 64 let	2	0	2
		65 let in več	2	1	3
	Skupaj		22	13	35

Vir: Uran in Juvan (2009).

skovalnega območja in tudi glede na starost deležnika. Tako smo v raziskavo vključili samo prebivalce stare 18 in več let na celotnem območju opazovane občine. Vzorčenje smo izvedli s pomočjo splošnih podatkov o poseljenosti krajevnih skupnosti opazovane destinacije in pri oblikovanju raziskovalne ekipe upoštevali, da vsak anketar osebno opravi 10 anket. Enota opazovanja vzorca so bila gospodinjstva oziroma posameznik, ki je član gospodinjstva in mora dopolniti najmanj 18 let starosti. Rekli bi lahko, da smo uporabili naključni vzorec, ki pa smo ga v določenih segmentih stratificirali, da bi zagotovili sprejemljivo stopnjo reprezentativnosti. Namen raziskave je bil pridobiti stališča prebivalstva o razvoju turizma, zbrati stališča o vplivih turizma lokalno okolje ter zbrati mnenja o najprimernejših oblikah turizma v lokalnem okolju. Anketirali smo zgolj lokalno prebivalstvo in tudi ostale deležnike v turizmu. Osnovna izhodišča temeljijo na teorijah družbene menjave in družbenih vlog, kot sta jih v proces raziskovanja odnosa lokalnega prebivalstva do turizma vpeljala Andriotis in Vaughan (2003: 173-176). Raziskavo smo izvajali leta 2008 in sicer v vseh četrtnih skupnostih opazovane turistične destinacije. Gre za turistično razvijajoče se območje zato smo ocenjevali, da je v raziskavo potrebno vključiti najširši možni vzorec, saj stopnja razvoja turizma še ni vplivala na oblikovanje stališč prebivalstva o razvoju in ustreznosti posameznih oblik turizma, po nobenih kriterijih destinacije (Juvan, 2010), kar bi zahtevalo natančnejšo stratifikacijo vzorca. Raziskavo smo izvajali osebno, s pomočjo anketarjev, ki smo jih primarno poučili o poteku raziskave, izboru intervjuvancev in raziskovalnem instrumentu. Vloga anketarja je bila najaviti raziskavo, dostaviti vprašalnik in ga izpolnjenega vrniti. V kolikor se potencialni anketiranec ni želel odzvati na raziskavo ali je izkazoval slab interes, ga v raziskavo nismo vključili. Razdelili

smo 1100 anketnih vprašalnikov, vrnjen je bil 601 vprašalnik, kar predstavlja 54,36% vzorca oziroma slaba dva odstotka populacije opazovanega območja. Zbrane podatke smo vnesli v program SPSS, verzija 17 in jih analizirali z enostavnimi opisnimi in frekvenčnimi metodami. Segmentacijo lokalnega prebivalstva glede na stališča smo opravili s klastersko analizo in kot označbo segmentiranja uporabili demografske spremenljivke vzorca.

## 4.1 Merski instrument

Stališča smo merili z anketnim vprašalnikom sestavljenim iz štirih in demografskega sklopa. Vprašalnik je vseboval 54 spremenljivk, ki smo jih merili z Likertovo lestvico in dihotomnimi vprašanji zaprtega tipa, analiza zanesljivosti merskega instrumenta s testom Cronbach alfa je pokazala vrednost 0,812. Spremenljivke smo grupirali v 4 sklope, pri čemer je sklop splošnih značilnosti turizma vseboval 13, sklop družbenih, okoljskih in ekonomskih vplivov 15 in sklop primernost posameznih oblik turizma 10 spremenljivk. V vprašalnik smo vključili še 7 demografskih spremenljivk. Prispevek temelji le na analizi 8 demografskih spremenljivk in 23 spremenljivk Likertovega tipa, kjer -2 pomeni popolno nestrinjanje in 2 popolno strinjanje s podano trditvijo.

## 4.2 Demografska struktura vzorca

V vzorec je bila vključena 601 enota, od katerih je bilo 52,7 % žensk in 47,3 % moških (Tabela 1). Demografska slika starostne strukture vzorca prikazuje, da glavnina vzorca spada v srednji starostni razred, tretjina pa predstavlja mlajšo popu-

Tabela 2: Stališča o razvoju in vplivih turizma

Legenda: (-2) – sploh ne drži, (-1) – ne drži, (0) – ne vem, (1) – drži, (2) – popolnoma drži.

	N	Sr. vrednost	St. odklon
Turizem mora sloneti na pestri in konkurenčni turistični ponudbi.	600	1,43	,790
Turizem mora upoštevati smernice varovanja okolja.	601	1,38	,848
Turizem zahteva ustrezno kakovost vseh storitev na destinaciji.	601	1,19	,875
Turizem zahteva oblikovanje in realizacijo dolgoročne razvojne strategije turizma.	600	1,06	,889
Za ustrezen razvoj turizma so odgovorna vsa turistična in tudi neturistična podjetja na destinaciji.	601	1,04	,982
Turizem bi prispeval k oživljanju tradicionalnih obrti.	601	1,01	,976
Turizem bi na destinaciji izboljšal kakovost bivanjskega okolja.	601	0,82	,989
Turizem bi izboljšal zadovoljstvo lokalnega prebivalstva z življenjskim okoljem.	601	0,71	1,035
Turizem bi povzročil prometni in parkirni kaos.	601	0,14	1,248
Turizem bi onesnažil in obremenil vire pitne vode.	600	0,02	1,242

Vir: Uran in Juvan (2009).

lacijo med 18. in 24. letom starosti. Desetina anketirancev dosega osnovnošolsko izobrazbo ali manj, dobra polovica dosega srednješolsko strokovno in slaba tretjina univerzitetno izobrazbo. Dobra petina vprašanih ima več kot univerzitetno izobrazbo. Izobrazbena struktura glede na spol je povprečno razpršena, pri čemer med ženskami izstopa visokošolska izobrazba, pri moškem delu populacije pa več kot univerzitetna izobrazba.

Izobrazba populacije je pomemben element oblikovanja lastnih stališč, zato ocenjujemo, da kot takšna vpliva na oblikovanje idej in percepcij o možnostih strateškega razvoja turistične panoge v lokalnem okolju. Analiza je pokazala, da ima večina vprašanih dokončano srednjo poklicno šolo, vendar je

primerjava stopnje izobrazbe in delovne aktivnosti pokazala, da gre predvsem za študentsko populacijo. Med vprašanimi, ki so sicer svoj proces profesionalizacije že zaključili, ima glavnina višješolsko izobrazbo in so v glavnem zaposleni v javnem sektorju oziroma v industrijskem podjetju. 18 vprašanih je zaposlenih v podjetju turistične panoge, pri tem je izobrazbena struktura razpršena od minimalne do celo več kot univerzitetne.

### 4.3 Stališča o razvoju turizma

V tem sklopu so anketiranci izražali strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na razvoj turizma na destinaciji. Navedenih je bilo

Tabela 3: Anova test stališč o razvoju in vplivih turizma

		SS <sup>1</sup>	df	Ms	F	P
Za ustrezen razvoj turizma so odgovorna vsa turistična in tudi ne-turistična podjetja na destinaciji.	MS	45,890	4	11,473	12,848	,000
	ZS	531,303	595	,893		
	S	577,193	599			
Turizem bi na destinaciji izboljšal kakovost bivanjskega okolja.	MS	45,454	4	11,363	12,510	,000
	ZS	540,465	595	,908		
	S	585,918	599			
Turizem bi prispeval k oživljanju tradicionalnih obrti.	MS	28,487	4	7,122	7,811	,000
	ZS	542,498	595	,912		
	S	570,985	599			
Turizem mora sloneti na pestri in konkurenčni turistični ponudbi.	MS	13,091	4	3,273	5,399	,000
	ZS	360,054	594	,606		
	S	373,145	598			
Turizem zahteva oblikovanje in realizacijo dolgoročne razvojne strategije turizma.	MS	28,386	4	7,097	9,463	,000
	ZS	445,450	594	,750		
	S	473,836	598			
Turizem zahteva ustrezno kakovost vseh storitev na destinaciji.	MS	24,490	4	6,123	8,370	,000
	ZS	435,228	595	,731		
	S	459,718	599			
Turizem mora upoštevati smernice varovanja okolja.	MS	17,105	4	4,276	6,153	,000
	ZS	413,520	595	,695		
	S	430,625	599			
Turizem bi izboljšal zadovoljstvo lokalnega prebivalstva z življenjskim okoljem.	MS	23,063	4	5,766	5,551	,000
	ZS	618,055	595	1,039		
	S	641,118	599			
Turizem bi povzročil prometni in parkirni kaos.	MS	23,894	4	5,973	3,909	,004
	ZS	909,199	595	1,528		
	S	933,093	599			
Turizem bi onesnažil in obremenil vire pitne vode.	MS	40,192	4	10,048	6,763	,000
	ZS	882,525	594	1,486		
	S	922,718	598			

Vir: Uran in Juvan (2009).

<sup>1</sup> Legenda: SS – vsota kvadratov; df – prostostne stopnje; Ms – povprečje kvadratov; F – F statistika; P – verjetnost; MS – med skupinami; ZS – znotraj skupin; S- skupaj.

10 trditev. Anketiranci so na petstopenjski Likertovi lestvici označili strinjanje s trditvijo, pri čemer vrednost -2 pomeni, da trditev sploh ne drži, -1, da ne drži, 0, da ne vem, 1, da drži in 2, da popolnoma drži. Tabela 2 kaže stališča anketiranih do turizma v njegovih pojavnih oblikah. Gre za stališča do splošno znanih učinkov turizma na gostiteljsko okolje. Med najboljše sprejetimi stališči je želja po konkurenčni in okolju prijazni turistični ponudbi. Stališča so lahko odraz visoke družbene zavesti o okoljski in trajnostni odgovornosti in morada ne temeljijo na poznavanjih delovanja turističnega sistema. Kljub zgodnji stopnji razvoja turizma, ki se odvija v okolju se lokalno prebivalstvo zaveda pomena konkurenčne turistične ponudbe, ki mora biti usklajena s smernicami varovanja okolja.

Na drugi polovici tabele najdemo skupino trditev, ki nakazujejo potencialne negativne vplive turizma, ki se tudi sicer pojavljajo najpogosteje (npr. prometni kaos) in ugotovimo, da je populacija do teh vprašanj razvila apatičen ali pasivističen in neopredeljen odnos. Standardni odkloni pri vseh elementih značilnosti turizma kažejo na tolerantna statistična odstopanja od povprečnih vrednosti, kar lahko nakazuje na problematiko vzpostavljanja splošnega družbenega konsenza znotraj gostiteljskega okolja.

Smiselno je, da se strategiji razvoja turizma vprašajo, kakšna je realna stopnja konsenza znotraj gostiteljskega okolja, saj lahko šele na podlagi teh ugotovitev načrtujejo strategijo odnosov z domačo javnostjo pri razvojnih in/ali izvedbenih procesih. Stopnja mnenjske enotnosti pomaga strategom pri oblikovanju ustreznih mehanizmov za obvladovanje javnega mnenja in iskanje podpore pri razvojnih projektih. Večja kot je stopnja konsenza, manj zahtevni so procesi oblikovanja konsenza.

V naslednjem koraku smo identificirali, ali med deležniki obstajajo kakšne razlike glede stališč do razvoja turizma. Tabela 3 kaže izsledke analize statistično značilnih razlik glede stališč do posameznih značilnosti razvoja turizma. Iz tabele je razvidno, da pri vseh predlaganih značilnostih F pri 99-odstotni stopnji zaupanja kaže na prisotnost različnih mnenj. Najizrazitejša mnenja so pri pripisovanju institucionalne odgovornosti in potencialnih pozitivnih vplivih turizma na kakovost bivanjskega okolja destinacije.

V nadaljevanju smo izvedli opisno analizo družbenega konsenza, pri kateri izhajamo iz metode in pristopov, ki jih je razvil Andriotis (2005). Z metodo analize razvrščanja v skupine smo analizirali, ali se odnos do turizma spreminja glede na izobrazbo in ugotovili, da so pri štirih situacijah delna razhajanja. Skrbi ugotovitev, da imamo pri povezovanju turizma in kakovosti bivanjskega okolja skupino zagovornikov in skupino neopredeljenih posameznikov. Podobno je pri identifikaciji negativnih vplivov turizma na promet in pitno vodo, kjer sta se prav tako pojavili skupina negativistov in neopredeljenih.

Z multivariatno statistično metodo (anova test) smo dokazali, da so na primeru raziskovane populacije stališča do strateškega razvoja turizma pogojena s stopnjo izobrazbe. Hkrati se je pokazalo, da je to tudi edini element stališč do turizma, na katerega ima izobrazba statistično značilen vpliv.

Potrebno je pripraviti akcijske načrte ravnanja z deležniki v procesu razvoja turizma. Slaba petina vprašanih ni prepričana oziroma celo meni, da razvoj turizma ne zahteva ustreznega strateškega pristopa. S podrobnejšo opisno analizo smo ugotovili, da je takšna porazdelitev segmentov značilna tudi za samo stopnjo izobrazbe. Tako slaba petina anketirancev ne vidi potrebe o strateškem pristopu k razvoju znotraj višje in visoko izobražene populacije in kar tretjina znotraj srednje izobražene populacije. Neopredeljeni predstavljajo skupino,

Tabela 4: Segmentacija stališč glede na izobrazbo

Legenda: (-2) – sploh ne drži, (-1) – ne drži, (0) – ne vem, (1) – drži, (2) – popolnoma drži.

Izobrazba*stališča do turizma	Skupina	
Za ustrezen razvoj turizma so odgovorna vsa turistična in tudi neturistična podjetja na destinaciji.	1	1
Turizem bi na destinaciji izboljšal kakovost bivanjskega okolja.	1	1
Turizem bi prispeval k oživljanju tradicionalnih obrti.	1	1
Turizem mora sloneti na pestri in konkurenčni turistični ponudbi.	2	1
Turizem zahteva oblikovanje in realizacijo dolgoročne razvojne strategije turizma.	1	1
Turizem zahteva ustrezno kakovost vseh storitev na destinaciji.	1	1
Turizem mora upoštevati smernice varovanja okolja.	1	1
<b>Turizem bi izboljšal zadovoljstvo lokalnega prebivalstva z življenjskim okoljem.</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Turizem bi povzročil prometni in parkirni kaos.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Turizem bi onesnažil in obremenil vire pitne vode.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Vir: Uran in Juvan (2009).

Tabela 5: Anova test stališč glede na izobrazbo

		SS <sup>2</sup>	df	Ms	F	P
Turizem zahteva oblikovanje in realizacijo dolgoročne razvojne strategije turizma.	MS	16,116	3	5,372	6,997	,000
	ZS	456,839	595	,768		
	S	472,955	598			

Vir: Uran in Juvan (2009).

za katero je težko oblikovati strategijo ravnanja in pomoči pri oblikovanju mnenja, saj strategiji ne morejo načrtovati akcije komuniciranja in prav tako ne odzivov. Zanimivo je tudi, da je skupina negativistov neopredeljena do vprašanja vplivov turizma na kakovost bivanjskega okolja. Tako vidimo, da se je glede na izobrazbo z lokalno populacijo potrebno ukvarjati predvsem z vprašanji pozitivnih in negativnih vplivov turizma na lokalno okolje.

Opazujemo tudi, ali je potrebno strategije razvoja in mehanizme implementacije prilagajati posamezni gospodarski panogi. Tabela 6 kaže rezultate analize skupin glede na delo, ki ga opravlja posameznik. Zaključimo lahko, da tudi ta element nima bistvenega vpliva na oblikovanje stališč do turizma. Ugotavljamo celo, da se tudi pri tej spremenljivki odstopanja pojavijo pri povsem enakih vprašanjih kot pri izobrazbi. Glede

na delovno okolje lahko trdimo, da imajo anketiranci v okolju pozitiven odnos do turizma.

Tabela 7 kaže rezultate anova testa vpliva delovnega okolja na stališča do turizma. Ugotovili smo, da ta spremenljivka vpliva na več stališč, ki označujejo turizem destinacije. Statistično značilne razlike so pri strateškem pristopu, pri stopnji pričakovane kakovosti, kakovosti življenja in smernicah varovanja okolja.

Kot pomemben vpliv na oblikovanje stališč do turizma pa se lahko pojavi tudi bivanjsko okolje. Predvidevamo, da urbana populacija drugače ocenjuje vplive, priložnosti in nevarnosti turizma, zato v nadaljevanju podajamo še analizo družbenih skupin glede na bivanjsko okolje. Tudi le-ta kaže, da se razhajanja pojavljajo na področju identifikacije pozitivnih in negativnih učinkov turizma na kakovost življenja.

Tabela 6: Segmentacija stališč glede delovno okolje

Legenda: (-2) – sploh ne drži, (-1) – ne drži, (0) – ne vem, (1) – drži, (2) – popolnoma drži.

Odnos do turizma*zaposlitev	Skupina	
Za ustrezen razvoj turizma so odgovorna vsa turistična in tudi neturistična podjetja na destinaciji.	1	1
Turizem bi na destinaciji izboljšal kakovost bivanjskega okolja.	1	1
Turizem bi prispeval k oživljanju tradicionalnih obrti.	1	1
Turizem mora sloneti na pestri in konkurenčni turistični ponudbi.	2	1
Turizem zahteva oblikovanje in realizacijo dolgoročne razvojne strategije turizma.	1	1
Turizem zahteva ustrezno kakovost vseh storitev na destinaciji.	1	1
Turizem mora upoštevati smernice varovanja okolja.	1	1
<b>Turizem bi izboljšal zadovoljstvo lokalnega prebivalstva z življenjskim okoljem.</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Turizem bi povzročil prometni in parkirni kaos.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Turizem bi onesnažil in obremenil vire pitne vode.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Vir: Uran in Juvan (2009).

<sup>2</sup> Legenda: SS – vsota kvadratov; df – prostostne stopnje; Ms – povprečje kvadratov; F – F statistika; P – verjetnost; MS – med skupinami; ZS – znotraj skupin; S- skupaj.

Tabela 7: Anova test stališč glede na delovno okolje

		SS <sup>3</sup>	Df	Ms	F	P
Turizem zahteva oblikovanje in realizacijo dolgoročne razvojne strategije turizma.	MS	31,067	7	4,438	5,938	,000
	ZS	441,000	590	,747		
	S	472,067	597			
Turizem zahteva ustrezno kakovost vseh storitev na destinaciji.	MS	14,402	7	2,057	2,764	,008
	ZS	439,902	591	,744		
	S	454,304	598			
Turizem mora upoštevati smernice varovanja okolja.	MS	16,916	7	2,417	3,468	,001
	ZS	411,816	591	,697		
	S	428,731	598			
Turizem bi povzročil prometni in parkirni kaos.	MS	35,079	7	5,011	3,315	,002
	ZS	893,398	591	1,512		
	S	928,477	598			
Turizem bi onesnažil in obremenil vire pitne vode.	MS	40,309	7	5,758	3,868	,000
	ZS	878,314	590	1,489		
	S	918,624	597			

Vir: Uran in Juvan (2009).

Test anova je pokazal, da bivanjsko okolje nima vpliva na stališča prebivalcev do razvoja turizma na destinaciji. Sklene-mo lahko, da so prebivalci razvili pozitiven odnos do turizma, le v določenih segmentih se še pojavlja skupina neopredeljenih, ki potrebuje dodatne informacije in razlage o projektu razvoja turizma. V tej točki velja izpostaviti, da mora strateški pristop podati tudi metode in ukrepe obvladovanja odnosov prebivalstva do turizma. V konkretnem primeru je potrebno izdelati akcijski načrt promocije učinkov turizma na lokalno okolje, ki naj upošteva, da se segmenti razlikujejo glede na izobrazbo in delovno okolje.

#### 4.4 Strateški viri in stališča prebivalcev

Naslednji sklop analize se ukvarja z identifikacijo stališč prebivalstva do elementov antropološkega stebra destinacijskega managementa. Kot prebivalec destinacije posameznik prispeva k turizmu posredno in neposredno. Zato je pomembno, kako sam prepozna potencial in potencialne vplive turizma na lokalno okolje. Elemente raziskovalnega interesa lahko združimo v:

- kulturno pogojene (srečevanje različnih kulturnih okolij),
- gospodarsko pogojene (delovna mesta),
- socialno pogojene elemente (večje možnosti za preživljanje prostega časa).

Tabela 9 kaže rezultat analize družbenih skupin pri ocenjevanju strateških virov in vplivov antropološkega stebra destinacije (AS) glede na bivanjsko okolje. Kot ugotavljamo se spet pojavlja le nekaj področij, ki jim je v procesu razvoja turizma potrebno nameniti pozornost.

Deležniki se ne strinjajo glede:

- vplivov turističnih potreb na vsakdanje potrebe,
- dohodkovnega potenciala turizma,
- varnosti destinacijskega okolja.

Gre za skupino zagovornikov in neopredeljenih, kar nakazuje, da obstoječa družbena struktura zaupa učinkom turizma, verjame v njegov uspeh, medtem ko druga skupina potrebuje dodatne informacije za oblikovanja stališča.

S testom anova smo preverili, ali se stališča spreminjajo glede na bivanjsko okolje in ugotovili, da temu ni tako. Sicer pa velja, da so prebivalci premalo informirani glede virov s katerimi razpolaga destinacija in ki lahko pomenijo poten-

<sup>3</sup> Legenda: SS – vsota kvadratov; df – prostostne stopnje; Ms – povprečje kvadratov; F – F statistika; P – verjetnost; MS – med skupinami; ZS – znotraj skupin; S – skupaj.



Tabela 8: Segmentacija stališč na bivanjsko okolje

Legenda: (-2) – sploh ne drži, (-1) – ne drži, (0) – ne vem, (1) – drži, (2) – popolnoma drži.

Odnos do turizma*bivanjsko okolje	Skupina	
Za ustrezen razvoj turizma so odgovorna vsa turistična in tudi neturistična podjetja na destinaciji.	1	1
Turizem bi na destinaciji izboljšal kakovost bivanjskega okolja.	1	1
Turizem bi prispeval k oživiljanju tradicionalnih obrti.	1	1
Turizem mora sloneti na pestri in konkurenčni turistični ponudbi.	2	1
Turizem zahteva oblikovanje in realizacijo dolgoročne razvojne strategije turizma.	1	1
Turizem zahteva ustrezno kakovost vseh storitev na destinaciji.	1	1
Turizem mora upoštevati smernice varovanja okolja.	1	1
<b>Turizem bi izboljšal zadovoljstvo lokalnega prebivalstva z življenjskim okoljem.</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Turizem bi povzročil prometni in parkirni kaos.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Turizem bi onesnažil in obremenil vire pitne vode.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Vir: Uran in Juvan (2009).

Tabela 9: Segmentacija stališč glede na bivanjsko okolje

Strateški viri in vplivi AS*bivanjsko okolje	Skupine	
Kot prebivalec sem zainteresiran, da bi občina razvijala turizem.	1	2
Za razvoj turizma nimamo ustreznih kadrov, mladina pa nima interesa za poklice v turizmu, zato ne moremo razvijati turizma.	0	0
Turistična podjetja na destinaciji vodijo ljudje z neustreznim znanjem o turizmu.	0	0
Podaljšanje turistične sezone bi ugodno vplivalo na nova delovna mesta za lokalno prebivalstvo, zato podpiram razvoj celoletnega turizma.	1	1
<b>Potrebe turistov zvišujejo kakovost ostale ponudbe na destinaciji – torej tudi zame.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Turizem bi pomenil (ali pomeni) dodaten vir dohodka tudi zame (oziroma moje podjetje).</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Prihodki od turizma med lokalnimi rezidenti niso porazdeljeni enakomerno.	0	0
Prebivalstvo ima zaradi turizma boljše možnosti preživljanja prostega časa.	1	1
Prebivalstvo bi moralo imeti pravico do ugodnejšega koriščenja turistične infrastrukture (več možnosti rekreacije).	1	1
Prebivalci ovirajo razvoj turizma (neprijaznost, negostoljubnost).	0	0
Tuje kulture, ki jih s sabo prinašajo turisti, negativno vplivajo na lokalno prebivalstvo.	0	0
<b>Naše okolje je varno za turiste.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Interesi prebivalstva morajo vplivati na vizijo nadaljnjega razvoja turizma.	1	1

Vir: Uran in Juvan (2009).

Tabela 10: Anova test virov in antropološkega stebra turizma glede na delovno okolje

		SS <sup>4</sup>	df	Ms	F	P
Naše okolje je varno za turiste.	MS	27,728	7	3,961	3,990	,000
	ZS	586,750	591	,993		
	S	614,477	598			

Vir: Uran in Juvan (2009).

cialni kapital za uspešen strateški razvoj turizma. V takšnih okoljih morata turistično gospodarstvo in javni sektor poskrbeti za promocijsko kampanjo, ki proces strateškega razvoja turizma iz »rok« javnega sektorja predaja v roke lokalne skupnosti. Ozaveščanje lokalnega prebivalstva preventivno rešuje problematiko implementacije strateških načrtov, ki so s sodelovanjem lokalnega prebivalstva učinkoviteje podprti, ob tem pa se s takšnim odnosom do deležnikov krepi razvojni potencial destinacije. Iz analize je razvidno, da anketirana populacija ne pozna kakovosti razpoložljivih kadrov, vloge prebivalstva pri turizmu, gospodarskimi učinki turizma in potencialnimi vplivi turistične na gostiteljsko kulturo.

Tabela 10 prikazuje rezultat anova testa, s katerim smo primerjali, ali se stališča do antropološkega stebra turizma spreminjajo glede na delovno okolje.

Ugotovili smo, da le pri eni značilnosti turizma kažejo statistično značilne razlike. Opisna analiza je pokazala, da javni sektor in študentska populacija menita, da okolje ni varno. Sklenemo lahko, da z analizo ugotovimo stanje lokalne klime, kar pomaga pri oblikovanju strateških dokumentov in načrtov. Destinacija, ki je predmet raziskave in ni izrazito turistična, se torej srečuje z dvema skupinama civilnih deležnikov v turizmu, ki niso negativno ali nasprotujoče orientirani. Vendar identificirana skupina neopredeljenih narekuje izdelavo strategije internega marketinga, ki bo usmerjena v promocijo razvojnih načrtov in ozaveščanja pomena ali potenciala turizma, kar bo neopredeljene posameznike spreobrnilo v zagovornike.

## 5 Sklepne ugotovitve

V vzorec raziskave je bila vključena 601 oseba. Demografska struktura vzorca kaže na normalno porazdelitev glede na spol, bivanjsko okolje, starost in delovno okolje. Analiza je pokazala, da se med demografskimi dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje stališča, pojavljajo izobrazbena struktura, bivanjsko okolje in delovno okolje. Ne glede na to se prebivalci destinacije zavedajo, da uspešen razvoj turizma ni možen brez pestre in konkurenčne turistične ponudbe, ki pa mora biti prijazna do okolja, zato podpirajo trajnostni turizem. Splošno prav tako izpostavljajo kakovostne turistične storitve in smatrajo, da so za slednje odgovorni vsi deležniki turistične destinacije.

Opazovana populacija se prav tako zaveda pomena pravičnega strateškega razvoja destinacije, ki zahteva oblikovanje dolgoročne strategije turizma.

Rezultati analize nakazujejo, da se v okolju pojavljajta vsaj dve družbeni skupini, ki gojita različna stališča do turizma in z njim povezanimi vprašanji, vplivi in posledicami. Ena družbena skupina (ali segment) goji pozitivna stališča do razvoja turizma, druga pa je do vprašanja turizma neopredeljena ali apatična. Družbena apatija do posameznih značilnosti in procesov, ki se razvijajo na pobudo javnega ali zasebnega sektorja, ni dobro stanje, zato mora strateški pristop k razvoju turizma pomembno vlogo nameniti strategiji ravnanja z deležniki in njihovi vlogi pri razvoju turizma. Neopredeljeni se namreč hitro spremenijo v zagovornike ali nasprotnike (že dokazano pri Andriotisu, 2005; Juvanu in Ovseniku, 2008) ti pa lahko proces razvoja turizma usmerijo na pravo pot oziroma ga pospešijo ali celo zavrejo. Demokratične družbe so značilne po iskanju družbenih konsenzov in izhajajoč iz dejstva, da turizem operira z javnimi dobrinami, morajo predstavniki javnih deležnikov (javni sektor) iskati in pridobiti podporo prebivalcev posameznega lokalnega okolja.

Osnovne družbene značilnosti, kot so izobrazba, bivanjsko okolje, delovno okolje imajo določen vpliv na stališča do turizma in s turizmom povezanih vprašanj. Pomembnejši pri tem so elementi, ki spadajo pod proces družbene socializacije in profesionalizacije, zato se kaže pomembnost znanja, v nekaterih primerih pa tudi delovnega okolja pri oblikovanju stališč.

## 6 Zaključek

Turizem se dogaja v lokalnem okolju, ki velja za bivanjsko okolje prebivalstva. Turizem ne sme negativno vplivati na kakovost bivanja le-teh. Za uspešen razvoj turizma potrebno sodelovanje oz. ustrezen dialog vseh treh deležnikov – javnega, zasebnega in civilnega sektorja. Uspešno načrtovanje in implementacija razvoja turizma sta odvisna od iniciativ vseh sektorjev, predvsem pa od primernih strategij in politik, ki so ključne za uspešen in dolgoročen razvoj turizma v določenem okolju. Začetna točka pri načrtovanju in razvoju turizma je oblikovanje nacionalne/lokalne strategije razvoja turizma in

<sup>4</sup> Legenda: SS – vsota kvadratov; df – prostostne stopnje; Ms – povprečje kvadratov; F – F statistika; P – verjetnost; MS – med skupinami; ZS – znotraj skupin; S- skupaj.

politik. Strategija turizma je temeljni razvojni in dolgoročni načrt neke destinacije, ki govori o tem, kako se bo destinacija konkurenčno razvijala in/ali tržila. Vsebovati mora vse temeljne faze pri oblikovanju strategij, to so: analizo stanja, formuliranje strategije, implementacija in evalvacija strategije. Oblikovalcem turističnega razvoja smo želeli približati proces oblikovanja strategij turizma skozi prizmo strateškega managementa in vključevanja deležnikov v ta proces.

V raziskovalnem delu smo prikazali konkretno raziskavo in način vključevanja deležnikov v oblikovanje strategije turizma. Vključevanje deležnikov ima različne učinke, odvisno od načina vključevanja in od samih deležnikov. Učinki so lahko:

- Javnost je informirana in poučena o temi in problemih.
- Vrednote in mnenja javnosti so vključena v proces odločanja.
- Kakovost in legitimnost odločitev se izboljšuje.
- Generirajo se nove ideje.
- Poveča se zaupanje med deležniki.
- Zmanjšanje števila konfliktov in tožb med deležniki.
- Stroškovno učinkovit proces.
- Promocija skupne odgovornosti za razvoj turizma.

Dolgoročna uspešnost turizma je pogojena s primernim vključevanjem vseh deležnikov v turizmu. V raziskavi, ki smo jo izvedli v izbrani destinaciji, se je pokazalo, da so razmišljanja ene skupine deležnikov lahko povsem različna zato smiselno ocenjujemo, da bi ob naraščanju množice zainteresiranih deležnikov v turizmu, takšna razlika še naraščala. Še posebej pomembno pa je opazovanje lokalnega prebivalstva, ki tvori civilni steber deležnikov v turizmu, saj v posameznih okoljih, kakršno je opazovana destinacija, lokalno prebivalstvo igra več družbenih vlog istočasno. Tako ena oseba pojavlja kot podjetnik v turizmu v eni vlogi in v drugi kot prebivalec kraja. Takšna oseba se srečuje z individualnimi konflikti, ki so splošnega družbenega in profesionalnega poslovnega značaja. Gre za področje, ki mu je v prihodnje potrebno nameniti več pozornosti saj se ukvarja z vlogo kompenzacijske teorije, kjer bo posameznik slabe odločitve razvoja turizma na splošnem področju kompenziral z učinki takšne odločitve na poslovnem področju.

## Literatura

- Andereck, K.L. & Vogt, C.A. (2000). The relationship between Residents Attitudes toward Tourism and Tourism Development Options, *Journal of Tourism Research*, 39 (89): 27-36.
- Andriotis, K. & Vaughan, D.R. (2003). Urban residents' attitudes toward tourism development: the case of Crete, *Journal of Travel Research*, 42(2):127-186.
- Andriotis, K. (2005). Community Groups' Perceptions of and Preferences for Tourism Development: Evidence from Crete. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29 (1): 67-90.
- Beierle, T. C. (1998). *Public participation in environmental decisions: An evaluation framework using social goals*. Washington DC: Resources for the Future.
- Carmin, J., Darnall, N. in Mil-Homens, J. (2003). Stakeholder involvement in the design of U.S. voluntary environmental programs: Does sponsorship matter? *Policy Studies Journal*, 31 (4), 527-543.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. (2005). *Tourism: Principles and Practise*. Pearson Education Limited: UK.
- Crosby, N., Kelly, J. & Schaefer, P. (1986). *Citizens panels: A new approach to citizen participation*. Public Management Forum, 46, 170-178.
- Donaldson, T. in Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Fiorino, D. J. (1990). Citizen participation and environmental risk: a survey of institutional mechanisms. *Science, Technology & Human Values*, 15(2), 226-243.
- Fletcher, J. in Cooper, C. (1996). Tourism strategy planning: Szolnok county, Hungary. *Annals of Tourism Research*, 23 (1), 181-200.
- Gunn, C. A. (1994). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. Washington: Taylor and Francis.
- Harrill, R. (2004). Residents' Attitudes toward Tourism Development: a Literature Review with Implications for Tourism. *Journal of Planning Literature*, 18 (3), 252-266.
- Juvan, E. (2010). *Destinacijski menedžment*. Portorož: Turistica-Fakulteta za turistične študije.
- Juvan, E. in Ovsenik, R. (2008). Integration as a tool of destination management: the case of rural and rural fringe areas. *Organizacija*, 41 (1), 31-40.
- La Porte, T. R. in Metlay, D. S. (1996). Hazards and institutional trustworthiness: Facing a deficit of trust. *Public Administration Review*, 56 (4), 341-347.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., in Ghoshal, S. (2003). *The strategy process: Concepts, contexts and cases (4th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Papatheodorou, A. (2006). Why people travel to different places. *Annals of Tourism Research*, 28 (1), 164 – 179.
- Pearce, D. (1989). *Tourism Development*. London: Longman.
- Pechlaner, H., Raich, F. in Fischer, E. (2009). The role of tourism organizations in location management: the case of beer tourism in Bavaria. *Tourism Review*, 6 (2), 28-40.
- Ritchie, J. R. B. in Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination, a Sustainable Tourism Perspective*. Cambridge: Cabi Publishing.
- Sautter, E.T., Leisen, B. (1999). Managing stakeholders: A Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*, 26 (2), 312-328.
- Shih, H.Y. (2006). Network characteristics of drive tourism destinations: An application of network analysis in tourism. *Tourism Management*, 27, 1029-1039.
- Simrell King, C., Feltey, K. M. (1998). The question of participation: Toward authentic public participation in public administration. *Public Administration Review*, 58 (4), 317-326.
- Steelman, T. A. (2001). Elite and participatory policymaking: Finding balance in a case of national forest planning. *Policy Studies Journal*, 29 (1), 71-89.
- Stokes, R. (2007). Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain. *Tourism Management*, 29, 252-262.
- Tkalčič, M. in Planinc, S. (2009). Sociokulturni vplivi turizma - primer Pirana. V Brezovec, A. in Mekinc, J. (2009). *Management in izobraževanje: kreativno v spremembe*. Znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo, Portorož 22.-23. oktober 2009. Portorož: Turistica - Fakulteta za turistične študije.
- Uran, M. (2006). *Strategije v turizmu*. Portorož: Turistica - Visoka šola za turizem.
- Uran, M. in Juvan, E. (2009). *Strateški management v turizmu: oblikovanje strategije turizma in vloga deležnikov*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Uran, M., Ovsenik, R., Radič, D., Batagelj, Z., Tkalčič, M., Jerman, J. in Ovsenik, M. (2006). *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.

**Emil Juvan** je diplomiral na Visoki šoli za hotelirstvo in turizem v Portorožu. Leta 2006 je na St. Thomas University Florida (ZDA) uspešno zaključil univerzitetni študij mednarodnega poslovanja, dve leti kasneje pa magistrski študij turizma na Turistici - Fakulteti za turistične študije Portorož. Leta 2009 je na Fakulteti za družbene vede, Univerze v Ljubljani, pridobil naziv magister politoloških znanosti. Že med študijem si je delovne izkušnje nabiral v gostinski, hotelirski in medijski dejavnosti, po zaposlitvi na Turistici pa na številnih domačih in mednarodnih projektih. Svojo pedagoško in raziskovalno pot usmerja v področje managementa turističnih destinacij, kjer pretežno razvija aplikativne in znanstvene modele uvajanja destinacijskega managementa v manj razvite turistične države in okolja. Zaposlen je na Turistici - Fakulteti za turistične študije Portorož in Višji šoli za gostinstvo in turizem Maribor, občasno pa gostuje kot predavatelj tudi na tujih univerzah. Objavil je več znanstvenih in strokovnih prispevkov s področja destinacijskega managementa in je avtor knjige *Destinacijski management*.

**Maja Uran** je diplomirala in magistrirala na Univerzi na Reki, na Hotelirski fakulteti v Opatiji. Doktorirala je leta 2003 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V času študija (od leta 1992 naprej) si je prve delovne izkušnje pridobivala kot praktikantka v različnih gostinskih podjetjih in kot organizatorica prireditvev. Od l. 1997 je zaposlena na Fakulteti za turistične študije v Portorožu, naprej kot asistentka, kasneje kot docentka. Zadnja leta deluje tudi kot svetovalka predvsem na področjih strateškega managementa in managementa kakovosti v turizmu. Največji projekt na področju strategij v turizmu je izdelala leta 2006. Kot vodja projektne skupine Turistice in vodilna avtorica nove Strategije razvoja slovenskega turizma za obdobje 2007-11 (RNUST) je uspešno izpeljala projekt oblikovanja in usklajevanja novega strateškega dokumenta. Sodelovala je v številnih projektih regionalnih in lokalnih turističnih strategij kakor tudi strategij razvoja turizma v tujini.